



INTRO
W EKSTRA
ŚWIECIE

Jak skutecznie dawać
informację
zwrotną będąc intro
leaderem?

Tutaj znajdziesz kontynuację posta o dawaniu feedbacku. Poniżej są obserwacje, które zebrałam na bazie swojego doświadczenia w sytuacjach gdzie to ja musiałam dać informację zwrotną lub gdy ją otrzymałam. Powód dla którego to piszę jest prosty - chcę się tym z Tobą podzielić. Przejrzyj je w wolnej chwili, być może niektóre z nich do Ciebie przemówią bardziej niż inne, część może być jasna jak słońce, coś może Cię zaskoczyć, a z częścią być może się nie zgodzisz. Tak czy owak, będę się cieszyć, jeśli choć niektóre z nich Cię zainspirują.

30 zasad dawania dobrego feedbacku

1. Najlepszy feedback, to taki, **który jest dawany często i ma konkretny kontekst.**
2. To na co się umawiasz ze swoim pracownikiem (to co ma polepszyć), **musi być realistyczne i wykonalne.**
3. **Rozmowa, w której dajesz informację zwrotną jest dwutorowa** (nie tylko Ty mówisz). Łatwo o tym zapomnieć będąc szefem.
4. **Im szybciej dasz feedback po danej sytuacji, tym lepiej.** Wtedy Twój feedback będzie rozwojowy.
5. Łatwiej jest dać informację zwrotną odnośnie jednej godziny lub nawet jednego dnia pracy nieprawidłowo wykonanej pracy, niż całego roku.
6. Załóż, że osoba po drugiej stronie (Twój pracownik) **nie musi widzieć danej sytuacji tak jak Ty.**
7. **Wypróbuj metodę 50 na 50** - 50% rozmowy to pytania, drugie 50% to stwierdzenia (fakty). Jeśli tylko opierasz się na faktach, to to nie jest rozmowa.
8. Poproś, żeby **pracownik opisał sytuację ze swojej perspektywy.** Przedstaw fakty, które znasz i zapytaj czy tak faktycznie było. Słuchaj i oferuj sugestie jak na drugi raz poprawić zachowanie. Nie używaj tutaj słów 'dobry', 'zły', 'trzeba'.
9. Spraw, żeby po takim spotkaniu dana **osoba czuła, że Ci na niej zależy jako na pracowniku** i że Wasze spotkanie miało na celu poprawienie sytuacji.
10. Zastanów się, czy **zachowanie odnośnie którego dajesz feedback faktycznie może być zmienione** i czy dana osoba ma na nie wpływ.

11. **Jedno spotkanie feedbackowe powinno być o nie więcej niż dwóch tematach.** Jeśli wrzucisz więcej rzeczy na takie spotkanie, to dana osoba może poczuć się atakowana i Twój feedback nie odniesie skutku.
12. **Nie obwiniaj.**
13. **Jeśli coś musi być powiedziane, to trzeba to obgadać z pracownikiem.** Twoi ludzie muszą na bieżąco wiedzieć co robią dobrze, a co wymaga poprawy.
14. Jeśli używasz pytań zaczynających się od 'Dlaczego', to bardzo łatwo sprawić, że druga strona zacznie się bronić. Spróbuj tych zaczynających się od '**Jak**' i '**Co**'.
15. Warto unikać słów 'zawsze', 'nigdy', 'wszyscy'.
16. **Trzymaj się faktów i powiedz pracownikowi dokładnie to, nad czym musi popracować.** Fakty, to to co widziałeś sam, a nie to co inni pracownicy Ci donieśli.
17. Jeśli **podzielił się rzeczami, które Ty też kiedyś zrobiłeś źle**, to tym samym zachęcisz pracownika do otwartości.
18. Jeśli **sytuacja była bardzo emocjonalna, lepiej poczekać** z informacją zwrotną aż emocje opadną.
19. **Krytykuj** wyłącznie podczas spotkania **jeden na jeden.**
20. **Razem z pracownikiem wyznacz cel i potem monitoruj postęp.** Warto wysłać po takim spotkaniu maila z rzeczami, na które się zgodziliście. Będziecie mieć to gdzieś zapisane i łatwo będzie potem egzekwować czy to na co się umówiliście faktycznie się wydarzyło.
21. Dobry dialog podczas dawania informacji zwrotnej polega na zachowaniu **równowagi między zadawaniem pytań i tłumaczeniem.** Wyjaśniasz swoją perspektywę i sprawdzasz czy druga strona ma podobną.
22. Zastanów się **co chcesz osiągnąć podczas danego spotkania feedbackowego.** Zadaj sobie pytania: Czego tak naprawdę oczekuję od tej osoby? Co tak naprawdę chcę osiągnąć dla siebie w tej rozmowie? Jak tak naprawdę chcę, żeby nasza relacja zawodowa wyglądała w dłuższej perspektywie?
23. Przed spotkaniem **przygotuj sobie notatki i wszystkie punkty**, które chcesz poruszyć. Sesja feedbackowa często bywa stresująca, a to pomoże Ci nie odejść od planu.
24. Zastanów się **jak druga strona może zareagować na negatywny feedback** i przemyśl sobie co będziesz mógł na to powiedzieć.
25. W rozmowie bardziej **skup się na problemie i jaki on ma wpływ na pracę/projekt/wspólny cel zespołu**, niż na samej osobie.

26. **Przejdź do rozmowy o przyszłości jak najszybciej się da** i wspólnie zastanówcie się: Jak to zrobimy następnym razem? Jakie są opcje... ? Następnym razem jak będziemy pracować razem to
27. **Chwal publicznie**, krytykuj podczas spotkania jeden na jeden.
28. **Używaj pierwszej osoby** - mów co Ty zauważyłeś, unikaj oceniania zachowania pracownika.
29. Produktywna rozmowa zaczyna się tam, gdzie manager pokazuje, że jego celem jest **wspólne osiągnięcie rezultatu, bez emocji i złości**.
30. Na końcu **poproś o feedback dla Ciebie, jako managera**. To pomoże Ci być coraz lepszym w Twojej roli.

Przydatne techniki

Zebrałam dla Ciebie najpopularniejsze techniki dawania feedbacku w zależności od sytuacji. Pomogły mi one w momentach, gdzie to ja musiałam dawać feedback innym. Są przydatne i proste oraz widzę, jak inni w moim środowisku zawodowym stosują je na codzień. Jest duża szansa, że Tobie też się przydadzą i że będziesz chciał je wykorzystać. Możesz wybrać tylko te, które uważasz, że pasują do Twojego kontekstu. Możesz też się nimi po prostu zainspirować i stworzyć własne (według zasad opisanych na poprzednich stronach zakładając, że dawanie informacji zwrotnej opiera się przede wszystkim na szacunku).

1. MODEL GROW

Wymyślony przez pioniera coachingu Sir Johna Whitmore'a. Skrót pochodzi od słów Goal - Reality - Options - Will. Może być użyty podczas rozmowy z bardzo dobrym pracownikiem, który się nudzi w obecnej roli, a Ty zastanawiasz się co możesz mu zaproponować i do dalej z nim zrobić. W całym modelu chodzi o zadawanie odpowiednich pytań.

1) GOAL - *Jaki masz cel? Gdzie chcesz dojść w swojej karierze? Gdzie chciałbyś być za rok o tej porze? Co jeszcze chciałbyś osiągnąć na obecnym stanowisku?*

2) REALITY - *W jakim miejscu kariery czujesz, że teraz jesteś?*

3) OPTIONS - *Jakie masz opcje? Jakie jeszcze? Gdyby było coś jeszcze, to co by to było?*

4) WILL - *Co teraz zrobisz? Co jeszcze możesz zrobić? Która opcja jest dla Ciebie najlepsza?*

2. MINUS PLUS

Tej techniki możesz użyć, jeśli czujesz, że Twój pracownik źle przyjął feedback i zaczyna się bronić. Chodzi tutaj o to, żeby pokazać swoje intencje aby dzięki temu druga osoba przestała czuć się atakowana. Dobrze jest wtedy zaznaczyć czego nie chcesz i zaraz potem powiedzieć czego chcesz.

Pierwsza (negatywna) część to moment, gdzie możesz odnieść się do obaw drugiej osoby odnośnie tego czy ją szanujesz, natomiast druga (pozytywna) ma podkreślić szacunek z Twojej strony.

(-) Ostatnią rzeczą, której chcę to to, żebyś czuł, że nie doceniam tego co zrobiłeś dla tego projektu. (+) Chcę jedynie, żebyśmy wspólnie ustalali dalsze działania w przyszłości.

3. JESZCZE JEDNO PYTANIE

To w sytuacji, gdy kończycie spotkanie i czujesz, że druga strona nie do końca przekazała to co myśli. Możesz wtedy po prostu na koniec ją zapytać:

Czy jeszcze coś Ci przychodzi do głowy?

Czy jeszcze chcesz o czymś pogadać?

O czym jeszcze myślisz?

4. ZASADY PENDELTONA

To jest strategia na przeprowadzenie całej rozmowy, która ma na celu przekazanie informacji zwrotnej. Jest tutaj kilka etapów:

- 1) *Zorientuj się czy ktoś jest gotowy na otrzymanie feedbacku i czy tego zwyczajnie chce.*
- 2) *Pozwól drugiej osobie opisać sytuację, wobec której chcesz jej dać feedback.*
- 3) *Zapytaj, co poszło dobrze w tej sytuacji bądź z czego jest zadowolony Twój rozmówca.*
- 4) *Kolej na Ciebie. Podziel się tym, co Ty uważasz, że poszło dobrze.*
- 5) *Zapytaj, co mogłoby pójść lepiej następnym razem.*
- 6) *Podziel się tym jak Ty to widzisz, i JAK zrobić rzeczy lepiej w przyszłości.*
- 7) *Umówcie się na plan działania i zapiszcie go.*

5. SYTUACJA - ZACHOWANIE - REZULTAT

Te technikę opracowało The Center for Creative Leadership i jest ona bardzo prosta. Jeśli przedstawiś informację zwrotną w ten sposób, to Twój ludzie będą wiedzieli dokładnie o co Ci chodzi i co chcesz im powiedzieć. Opiera się ona na faktach, a nie założeniach.

- 1) *SYTUACJA - opisz dokładnie sytuację, do której chcesz się odnieść i podaj możliwie dużo szczegółów*
- 2) *ZACHOWANIE - ta część może być największym wyzwaniem, bo tutaj opisujesz zachowanie do którego chcesz się odnieść*
- 3) *REZULTAT - tutaj opisujesz wpływ jaki to zachowanie miało na innych członków zespołu, zarząd, klientów itp.*

Na końcu oczywiście najlepiej jest ustalić plan działania, tak aby w przyszłości było inaczej.